

研究論文

透過社區方案進行社區培力的 行動研究*

李易駿

靜宜大學社會工作與兒少福利學系副教授

劉承憲

心元康復之家社工師

收稿日期：2013年7月30日，接受刊登日期：2013年10月30日。

*本文為內政部（公益彩券盈餘）委託「對消極型及潛力型社區培力與輔導制之研究」之部分成果，又本文之初稿曾發表於「變遷中的社區工作與兒少福利學術研討會」，作者感謝大會評論人的提醒指正，作者同時感謝學刊審查人的提醒。

中文摘要

發展社區能力、提昇社區組織及志工們的凝聚力與行動力是社區工作者提供專業協助的核心工作。然而，如何進行、操作這些專業性的協助活動，在文獻或工作引導上仍多以工作原則的方式呈現，不但欠缺經驗性基礎，在可操作性上也是薄弱的。本文乃在作者對二個社區組織進行協助的基礎上，進行的行動研究。透過這個行動研究，作者藉由一個社區人士所選定的小型行動方案以帶動社區的凝聚力與行動力，並透過建立社區內的溝通對話平台，提供社區人士經驗民主共識的過程。經過為期六個月的短期密集行動，其中一個社區組織達成原定的培力目標，即能適度激發志工的熱情、提供社區幹部經驗討論社區事務討論的正面經驗、也激發社區幹部建構社區願景的「夢想力」。而另一社區組織祇有部分的效果。最後，作者就專業服務效果及歷程進行討論分析，並基於討論分析提出三項省思：進一步探討專業者提供社區組織協助的可行性、專業者對社區組織之協助的期間應更長、依據對社區能力之評估及社區議題發展輔導行動。

關鍵字：社區培力、社區工作、專業社區工作者、行動研究

Enhancing Community Capacity through Action Research

Yih-jiunn LEE

Associate Professor, Dept. of Social Work & Child Welfare, Providence
University

Cheng-Hsien Liu

Licensed Social Worker, SinYuan halfway houses

Abstract

To enhance the community capacity is one of the core missions for the community workers. But how to do remains a question in practical community work. The principles of community work had been operated in this action research in two communities by the authors. During six months, a community program combining a forum was designed for each community based on community characteristics to enhance community cohesion, discussion and action. In this practical action, people's enthusiasm are encouraged, a positive community discussion are experienced, and the imagination community are encouraged. Three proposes are made as research conclusion, providing resource for community workers to help community, a longer period needed for community workers in providing help to community, and community capacity evaluating are necessary in community program designed.

Keywords: Community Capacity Enhancing 、community work, professional community workers, action research

壹、前言

社區工作是一種由專業人員協助居民面對困境、促進生活提昇，進而提昇社區能力的過程。一般來說，社區培力的目的與過程，即是協助社區民眾去學習、培養願意參與公共地方事務的人才，而培力重視其過程甚於結果，為協助解決社區問題，並付諸行動的過程，也是一種使人們學習去改變環境和做決策的過程。雖然，政府及專業者關心於對社區組織進行培力，以期待可以提昇社區組織的能力，進而改變社區。然而，專業性的協助或培力應如何進行及操作，在文獻或工作引導上仍多以工作原則的方式呈現，不但欠缺經驗性基礎，這些原則的可操作性也是薄弱的。

本文所關心的議題在於專業者如何進行協助社區改變，又專業者對社區組織及居民的協助，究竟是那些活動發生效果，或專業活動服務受到那些條件的限制，又居民如何看待專業者所提供的協助呢？本文乃從實務性專業活動的角度，透過作者實際進行的培力輔導計畫，將專業活動原則進行實際之操作，透過行動研究的方式，描述筆者的輔導歷程及社區的變化。進言之，本文關心專業者在對社區組織進行社區工作中的可能協助方式會是什麼；而這些協助會有什麼效果；同時社區組織的幹部對上述協助之看法為何；以及這些協助的可應用性及限制為何？

本文除前言外包括四大部分：第一部分進行文獻探討。第二部分說明研究設計，包括陳明各社區及社區組織的實況、行動者的評估及所採取的行動策略設計，第三部分為行動的結果，即對受輔導社區幹部之意見及看法進行分析。第四部分則為行動者的內省，及對相關議題之探討。

貳、文獻探討

基於本文乃是一個實務性的行動研究，文獻探討的目的不強調理論觀點的辯論或進行研究變項之操作化；相對地，文獻檢視的目的在於提供行動方案設計之架構，而偏重於實務行動的思考。

一、社區輔導與培力

對於社區或社區組織的協助，過去多以輔導稱之，近年則以培力稱之，以強調能力提昇以及社區自主的特性。雖然輔導社區或社區培力是社區發展或社區工作領域的重要工作，但是於如何進行社區輔導、或培力，並沒有累積太多具體的文獻。一方面或許與台灣地區的社區發展工作，基本上是由鄉鎮市區公所基層行政人員對社區發展協會進行行政指導，並沒有太具體的專業輔導(李易駿，2012a)。又政府的補助常偏重於對弱勢者的服務提供。

近年來，各縣市政府開始有委託專業者或專業團體進行社區組織輔導的工作，這些輔導工作，常透過一些外顯的施政方案，如環境改造、文化振興，進而期待社區民眾可以有自主的發展，其最終的目的還是在於「培養人才」。即在社區培力的內容上，常將之視為社區居民藉由人與人之間、社區與社區之間的討論互動，學習如何讓社區更好，並藉由政府與專業的資源，增進其改善社區問題的實際操作能力。也可以說是希望能藉由培力的過程，喚醒居民潛在的社區意識，鼓勵居民勇於表達自己的想法、參與社區的行動。激勵起居民對於社區切身問題的關心與重視。但是，這些專業的努力並沒有太多具體的、系統性的文獻可供參酌，或進一步作為專業教育的參考。

少數幾位專業者在進行培力輔導後，進一步以學術論文的形式予以發表，值得參酌。羅秀華（2004）反省社區輔導培力中的國家、專業與社區的三角權力關係，提到似乎國家願意或能夠提供給社區的自主空間仍然有所限制的。並認為社區自主應是培力的核心，基於「充權社區自治治理」進入「規劃設計—行動實踐—反思評析」的行動及研究歷程。

吳明儒、王仕圖（2009）則關心公所對社區的培力，指出培力的取向特性為：（1）以社區作為政府最基礎的施政單位，強調社區的自主性與主體性；（2）培養社區解決問題的能力；（3）培育社區營造人才，強調社區培力過程的重要性。（4）社區作為未來政府施政的重要據點，同時在社區成員需具備查覺社區需求與問題之能力下，落實社區人才培育的工作就更顯重要。（5）社區培力工作是一個長期的陪伴過程，公部門積極支持是社區願意提案的重要因素。而社區願景應要與區公所的營造目標具有一致性，才能有長期發展的效果。

賴爾柔、洪貴真（2010）以「社區培力工作坊」方式進行對社區民眾的教學與訓練，企圖透過社區行動方案的演練，以喚醒民眾的社區意識，並增進社區的參與。進而強調社區行動則是介入社區發展，造成社區改革的一種工作模式，也是一種「組織」與「教育」的行動過程。其具體的培力作法乃以介紹社區發展理念與規劃為基本內容，由相關概念、分析自我社區事務兩階段進行。進行之方式包括：演講、分組討論、成功社區個案分析與觀摩、小組競賽活動等。工作內容包括對自己社區的看法、對社區的 SWOT 分析、對未來社區發展的願景、發展策略與方法的規劃設計、以及成果發表會。最後，在研究的建言部分，研究者發現：（1）社區人力培訓的進行應考慮城鄉特質的差異；（2）參與社區工作者對社區發展參與議題有選擇性的特質存在；（3）以學習者為中心的學習方案是較佳的設計，重點在引起學習興趣。因此，研究也提出了幾項建

議(1)以「地方人士為主、學者專家為輔」的方式較佳，專家學者所扮演的角色應以「促進者」、「協助者」或「諮商者」為主。(2)外來學者專家在進入社區之前，應先與社區人士作密切的懇談，以便瞭解社區的特性、居民的想法與認知情形。(3)加強發掘與培訓有潛力的社區人力。

進言之，系統性的教育訓練常被視為是培力常用的方法，如鄭夙芬、鄭期緯、陳嘉輝、蕭彥甫、陳武宗、張江清、陳桂英(2007)在高雄市所推動的工作即以訓練為重要的工具；或培力的核心工作(王本壯、周芳怡，2007)。亦有研究者認為陪伴是培力的重要工作(黃秀梅，2006)。又李聲吼(2010)認為社區培力行動策略乃透過共同發現社區需求、共同分析、共同行動。顯然，李聲吼(2010)的看法亦與陪伴相呼應，且更加上行動。在基於實際培力或輔導的經驗性分析上，林吉郎、楊賢惠(2005)的實證研究也指出人力培育、陪伴及行動是輔導的主要工作。李易駿(2012b)的實際輔導工作也是結合訓練、發現問題及行動而進行的。

綜言之，無論稱之為輔導或培力(充權)、訓練與陪伴、藉由具體的議題或目標而共同行動是輔導或培力的關鍵工作。就此而言，正呈顯政府人員在角色上不適合進行培力或輔導的工作，也無力做好此一工作。相對地，資深工作者或成熟的社區組織相對地適合此種角色，正說明外來專業者進行協助的必要性。

二、社區能力提昇

提昇社區之能力常被視為是進行社區輔導的重要目標之一，也是社區工作的核心任務(李易駿，2012a)。一般來說，社區培力的目的乃在於社區能力提昇，即協助社區民眾去學習、培養願意參與公共地方事務的人才，而培力重視

其過程甚於結果，為協助解決社區問題並付諸行動。

同時，學者亦指出，所謂的能力（capacity）包括「技能」（ability）與「儲能」（containing；亦可稱為「能量」）二部分（李聲吼，2010）。前者偏重於解決問題、達成特定任務的技術，後者是指承載壓力或可以轉換、發揮為能力的量能。因為，社區儲能（或能量）常會是社區能力的基礎，又社區儲能往往與社區結構有關，且是相對穩定而受到研究者的關心（Glickman and Servon, 1998; Chaskin et al, 2001）。

至於所謂的社區能力，Chaskin 等人（2001）的解釋受到普遍的引用，而有其重要性（吳明儒、林欣蓓，2011；李易駿，2012a）。Chaskin 等人（2001）認為：「社區能力是人力資本、組織資源與社區資本的互動，可以做為解決集體問題，改善或維持社區福祉的方法—經由非正式社會過程及（或）由個人、組織與存在於它們之間的社會網絡，以及社區為其一部份之更大的體系來運作」。而在社區能量方面，主要展現在四個面向（Chaskin, 2001）：（1）社區意識（sense of community）：反映成員間的連結程度及彼此對環境的認知，包含：集體共享的價值、規範與願景。（2）社區成員間相互委身許諾（commitment）的程度：指特定的個人、群體或組織對於在社區內發生的事負責的程度。（3）解決問題的能力（the ability to solve problems）：化承諾為行動，在規劃與執行時，社區需扮演關鍵的角色。（4）資源的可近性（access to resource）：除了瞭解既有社區有資產外，也要有能力連結並取得外部資源，支持社區的發展。

Glickman and Servon（1998）則對社區能力概念予以操作化，而其操作化了的社區能力則接近於社區技能，認為社區能力（實為技能）是指五種能力：（1）資源能力：包含藉由補助、契約、貸款及其他機構來取得資源，且須適當的管理及維持資金去達成社區的目標。（2）組織能力：包含管理方式、技能、規模

及組織所扮演的角色與財務能力。(3) 方案能力：有能力去建構與管理方案。透過方案提供人群服務，可以對經濟發展提供技術協助，亦可致力於發展文化、教育活動。(4) 網絡能力：藉由與其他社區為基礎的組織、私人公司、慈善、教育及政治等合作，為方案或計畫進行募款，以接近非財務性之資源並增加政治影響力。(5) 政治能力：指在鄰里內，涉及動員民眾支持社區關心的議題之能力。

Labonte 與 Laverack (2001) 則將社區能力¹概念予以操作化 (Labonte and Laverack, 2001)，二人認為社區能力是指參與 (participation)、領導 (leadership)、組織結構 (organizational structures)、問題預估 (problems assessment)、資源動員 (resource mobilization)、實事求是 (asking why)、人際網絡連結 (links with other)、與外部資源連結 (role of outside agents)、方案管理 (program management) 等九個面向的能力。另外，Ellis and Latif (2006) 在實務服務的經驗基礎上探討社區能力，而指出：在協助社區提昇能力的方法上，持續提供密集的支持與陪伴乃是非常必要的做法。

在台灣亦有研究者關心社區能力。詹秀員 (2008) 透過學者專家 (含政府官員) 焦點座談的方法來探討本土性的社區能力建構。其研究結果指出：社區培力目標乃於建構社區能力，而社區能力內涵，包括價值意識、知識認知與實務技巧等三大類，亦為推動各項社區化政策必備的基礎能力。其中以「社區自主參與意識」為最核心的社區能力。至於社區能力建構的策略，以辦理「研習課程」、「實務工作坊」等靜態社區學習活動為主；「績優社區觀摩」、「社

¹ 雖然 Labonte and Laverack (2001) 使用的文字仍是社區能力 (community capacity)，但是內容上乃較接近於社區技能 (community ability) 的概念。一方面，Labonte and Laverack (2001) 對操作化內涵的說明上，所呈現的內容已相當強調技術及行動層面；再者，Laverack and Labonte (2001) 對社區能力的運用都是運用到行動方案中，其內容意義是接近能力提昇或能力培養而非能量的概念。特別是 Laverack and Labonte (2000) 最早發展這 9 個指標時，是運用在社區培力 (community empowerment) 中。

區績效評鑑」等動態社區團隊互動與經驗學習為輔。其中，「辦理研習課程」是最主要的社區能力建構策略。至於影響社區能力建構之相關因素，除了政府政策外，研習課程規劃最為重要（包括講員與輔導者的專業知能、教學互動與實務經驗等因素）。李聲吼（2010）亦認為培力是協助社區提昇能力的重要策略，而培力的方式則以研習、陪伴與實地輔導為最重要。除了社區能力外，正如學習理論所強調的，社區能力的提昇必須以個人（社區組織幹部）能力提昇為優先。李易駿（2012c）則透過專業輔導的行動來具體協助社區組織提昇社區能力。事實上，詹秀員（2008）的研究所強調：社區能力提昇以透過幹部參加研習訓練是台灣地區最主要的方式，透過研習可提昇社區組織幹部的能力。

綜合而言，在觀察潛力社區在社區組織能力提昇或改變上，研究者可以透過社區組織所參與的方案，及透過社區領袖及相關人員就社區意識、社區成員間相互委身許諾（commitment）的程度、解決問題的能力、資源的可近性、組織能力、方案能力、網絡能力及政治能力等面向來觀察。不過，雖說對社區能力之提昇與輔導是基本且重要的課題，但相關的文獻卻尚處於初步概念發展的階段，尚欠缺可操作化的工作模式。

三、透過行動進行社區培力

作為實務專業的社區工作，藉由方案及行動來改變目標對象是專業活動的核心。透過行動方案乃成為社區培力的重要作法。並有一些專業者以行動研究紀錄專業行動的歷程及結果（羅秀華，2001；王本壯，2005；方昱，2009；陳家豪，2011）。特別是關於社區培力的實際經驗分析上，學者們多採用行動研究的方式來進行，並探討社區工作的方式、過程以及對自我的反思，也正因為行

動研究的重點在強調「增強覺醒」與「賦加權力」，找出研究者與參與者的合作模式，而研究者在其中扮演觸發者的角色，也幫助成員定義問題及對現存問題提供不同的思考，更採取行動。

羅秀華（2004）曾以對台北市文山區社區進行行動研究，期待可以達到社區充權目標。在研究過程中，其基於「充權社區自治治理」論述，以「行動者作為研究者」的立場，與文山社區的在地工作夥伴，協力進入「規劃設計—行動實踐—反思評析」的研究歷程。羅秀華（2004）針對台灣地區的社區自主發展困境，提出行動方針。包括：（1）運用社區學習、規劃與治理組織工作等的策略融合實踐，來激發個人與社區的意識醒覺。（2）藉由社區學習實踐歷程，嘗試發展出學習型社區的運作，以實踐「知識增進」的充權標的。（3）運用社區規劃方法，而以多元生活議題對應的學習歷程，來激發社區的行動力。（4）藉由穩健社區治理組織與永續經營自主團隊中，實踐「行動激發」的充權標的。

賴爾柔、洪貴真（2010）亦以「行動研究法」，對社區進行社區促進體系的實驗。二位研究者的做法上，乃透過「社區培力工作坊」的內容以介紹社區發展理念與規劃為基本內容，由相關概念、分析自我社區事務兩階段進行，授課方式包括：演講、分組討論、成功社區個案分析與觀摩、小組競賽活動等。工作內容包括對自己社區的看法、對社區的 SWOT 分析、對未來社區發展的願景、發展策略與方法的規劃設計及成果發表會。同時，考量到選擇大同社區大學作為課程第一階段的現場實踐，結束後再接由台北縣八里鄉進行第二階段的課程實施；在八里鄉課程內容的安排上調整了：（1）較為淺顯易懂，（2）更為務實，（3）以當地素材為例，（4）流程設計更有系統與邏輯的方式調整進行。最後再進行研究過程的評估。

李易駿(2012c)以內政部補助的旗艦計畫團隊為對象，進行為期一年的行動方案研究，以協助社區的實務歷程為素材，進行專業工作效果之討論。行動方案內容包括實地社區輔導、研習授課二部分。筆者透過方案執行中之輔導紀錄及省思，結合社區幹部及縣市(公所)輔導員在方案執行中的反應，彈性調整輔導內容及研習主題，而完成全年的輔導。透過以執行過程中的輔導筆記、座談紀錄、內省及前測、後測數據作為分析資料，討論本輔導方案的效果與適宜性。同時，作者對「社區幹部怎麼看待社區工作」、「社區領袖怎麼看待自己的角色」、「行動者怎麼輔導社區」、「社區領袖對輔導的回應」、「輔導設計的困難」、「輔導的效果」、「累積了那些經驗」等六個實務議題進行省思，也對延伸的政策議題及專業發展議題進行討論。作者期待本文可以作為一項實務經驗分享，以激發實務工作者間的知識交流。

綜言之，無論是行動研究亦或是方案評估分析的模式來看，社區培力就是透過陪伴與協助的過程，使社區居民能關心、瞭解社區的事，並自主發覺到社區的問題，而社區成員間能藉由互動討論社區議題凝聚共識，以更進一步透過實際行動來解決問題，以促進社區的生活品質。

四、小結

綜合過去文獻所累積的實務及研究來看，可以發現學者們已努力在社區培力方面進行實務性的方案，而系統性的教育訓練常是培力常用的方法，期待透過培力培養社區能力、協助解決社區問題，並付諸行動。培力常被視為是一種使人們學習去改變環境和做決策的過程。無論稱之為輔導或培力(充權)、訓練與陪伴、藉由具體的議或目標而共同行動是輔導或培力的關鍵工作

而社區能力固然包括儲能（或能量）及技能二部分，但從介入的可能性及取向來看，提昇技能則是社區工作者在短期內較可著力點之處，即提昇社區技能要從提昇社區幹部實務能力著手，又透過研習訓練、實務輔導及陪伴是最主要的方法。至於能力內容方面，可包括社區的組織能力、網絡能力、方案規劃能力、政治倡導能力、社區參與力、永續能力，這些是被認為兼顧理論與實務需求的內涵。

站在行動研究的思維中，可以發現，在實務性的社區工作中，促進變遷是社區工作者的首要任務。透過促進人們形成相互學習團體來進行學習以獲得能力，是社區工作者對社區幹部及社區居民個人層次的重要干預點。同時，社區工作者的干預行動要能形成一種運動，將行動者組成任務團體，進而激發出居民及幹部的熱情與意識，而採取改變的行動。當然，行動要透過方案的形式來整合，透過統整、結合後的方案，而促成改變。社區工作者行動的主要任務，則在於促進社區幹部及社區之能力提昇。

參、行動方案 / 研究方法與研究設計

一、採取行動研究之理由

行動研究（Action Research）是透過行動與研究結合為一，企圖縮短理論與實務差距的努力。在強調實務工作者的實際行動中與研究相結合，以改進實務工作（Stringer, 1996）。近二十年來，行動研究普遍被運用於各種人群服務領域，被認為有助於人群服務專業改進專業服務方法、提昇服務品質（Hart and Bond, 1998）。社會工作為一具有實務特性的專業，行動研究因結合「行動」與

「研究」，有助於實務問題解決，而被認為適合運用於社會工作領域（Stringer, 1996；張英陣，2006；陳正益，2007）。已有不少社會工作研究者將行動研究方法運用於社會工作相關領域的實務問題中（方昱，2009；倪志琳，2009）及社區工作（或社區總體營造）中（Hart & Bond, 1998；羅秀華，2001；王本壯，2005；方昱，2009；陳家豪，2011）。

當然，在選擇採用特定研究方法或行動模式時，有必要對是否符合適用對象及條件進行檢視。「社區工作」作為一種促進改變的專業服務，是實務性的工作，尚符合作為行動研究方法的改進對象。又在採行行動研究的議題特性上，一般認為行動研究的問題宜儘可能是小範圍的、儘可能實務，及在研究者個人所可以處理的範圍內（McNiff & Whitehead, 2003）。即有清楚目標、限定範圍的方案性行動是適合於行動研究的對象（Hart & Bond, 1998）。相對地，結構性限制所導致的問題與困境則未必合宜以單一實務工作者之行動而改革。

而本文關心的是專業者如何提供對社區組織的協助，「如何」即專業者的思考、判斷及行動是本文的主要關心，一方面具實務議題性，又具有行動性，且又是行動者所可以掌握的議題範圍，適合以行動研究進行。

二、行動研究對象之特性

本行動研究乃行動者基於對社區培力實務之關懷的行動，進行選擇二個社區進行之。社區的選取一方面考慮到行動者的空間近便性，及社區組織的意願。在徵詢主管機關（縣政府）意見下，決定對 A、B 二社區進行本行動研究。

(一) A 社區

1. 社區背景介紹

A 社區的地理位置，東起彰化市自來水給水場，西起中山路二段以東，北至中山國民小學，南至彰化縣文化局、卦山路以北。在人口聚落及歷史發展方面，A 社區發展協會位置在八卦山風景區旁，居民主要分布在山下至半山腰處。社區現有居民戶數 336 戶、總人口數 969 人（男性 482 人、女性 487 人）。社區居民以一般上班族為主，並無明顯的特殊人口群。在文化方面，社區空間範圍內包括有八卦山大佛、彰化藝術館（原彰化中山堂）、紅毛井、中山國小、1895 紀念館（防空洞）、辜家古墓、銀橋及文學步道等，為一個文化資產極豐富的社區。在經濟活動與產業方面，本社區為一都市型社區，居民多為上班族，社區內雖有不少零售商店，但無較大的中小企業。至於社區組織及團體方面，本社區範圍內有小型寺廟二處、機關團體有彰化縣文化局、國聲廣播電台；並有中山國民小學，人民團體僅有 A 社區發展協會，此外無其他組織。在公共空間方面，八卦山風景區為本社區主要的公共空間，多有來自全國各地的遊客。另文化局廣場亦為重要的公共空間。此二空間均由縣府直接管理，並有大量外地遊客使用。

2. 社區發展協會

A 社區發展協會於民國 99 年 8 月 29 日正式成立，並選出第一屆理事長任期至 103 年 8 月底（任期四年）。發展協會於 100 年元月 13 日成立環保志工隊，目前有協會會員 64 人，環保志工 36 人，並於 101 年 3 月 20 日成立 A 社區長壽俱樂部，會員 37 人，積極落實志工團隊之運作。在組織財務方面，會員會費及向政府申請計畫的相關補助款項是主要收入，社區發展協會年度經費規模約 20 萬。在組織運作方面，協會能依照其發展協會章程定期召開定期會議與臨時

會議。理監事能定期參與理監事會議。至於近年的主要工作成果包括環保志工能定期執行清淨家園工作，及辦理節慶活動。節慶活動有：100、101 年辦理「慶端午粽葉飄香」；101 年舉辦「青少年吾愛吾鄉成長營」。又社區發展協會自 101 年開始發行社區刊物。另外，在辦公及活動空間方面，以理事長自有住宅為辦公處所，並以理事長住宅為發展協會的活動中心，並作為相關會議與活動場所。

3. 社區及發展協會 SWOT 分析

經分析，A 社區的優勢（S）包括有：主要幹部主動積極，參與度高；社區領袖有前進的動力與想法；社區成員專業組成多元；以文化為發展主軸有重心；與政府相關部門互動良好；相關幹部熟悉計畫申請之操作模式。在劣勢（W）方面有：本社區屬都會地區，居民的社區意識薄弱；社區民眾對於社區事務的參與度仍不高；社區內並沒有合宜可作為社區組織運用的公共空間；社區內無較大企業組織等潛在資源。社區組織的能力尚屬薄弱。而可能的機會（O）有：縣政府已能發現本社區的積極性；獲社區內自來水公司認可，同意交由綠化一閒置空間。至於威脅（T）則有：社區主要特色及資源均屬八卦山風景區內，管理單位對於社區組織的運作模式不認識。

（二）B 社區

1. 社區背景介紹

B 社區地處秀水鄉最北郊，距秀水市區車程約 15 分鐘，東邊與彰化市為臨，距國道一號彰化交流道約 10 分鐘，西邊接連鹿港鎮，北邊與和美鎮以洋子厝溪大排為界。B 社區的人口聚落及歷史發展方面，依據社區耆老口述的歷史，B 社區自清道光六年始有紀念碑在此地，以前是以青稞來進行布料渲染作為主要產業，當時地靠海港，可供小型商船停靠，而當時人們就依此產業做為聚落發展。隨時代變遷，目前社區內人口則以務農及五金加工為主要產業發展。目前社區內共有 300 多戶、8 個鄰總計約 1500 多個人口。人口組成方面，社區人

口以中老年人口為主。特殊人口群方面，B 社區主要以「王」姓為主要的姓氏大宗。身心障礙、外籍配偶等新移民在本社區並不明顯特別。在文化方面，此社區屬傳統閩南農村的民間信仰，無特殊文化。在經濟活動與產業方面，本社區內居民主要從事的經濟有種稻為主的農業經濟，以及以水五金為主的工廠。在社區中的主要企業為塑膠、電子、鐵工及紙箱製造的小型工廠，並無中大型的企業。至於社區內之組織及團體方面，本社區範圍內有小型寺廟二處、無機關，有一國小，人民團體僅有 B 社區發展協會，此外無其他組織。重要人士：現任村長為另一社區理事長，對 B 社區之發展具有引導及干預的效果。在公共空間方面，B 社區內有活動中心乃於民國 100 年 12 月落成啓用，三層樓的建築提供社區班隊聚會及開設課程使用，同時設有社區的小型圖書館。另外社區中的二處廟宇也為居民閒暇時刻的聚會場所。

2. 社區發展協會

社區發展協會組設於民國 81 年，目前為第七屆，且今年度將改選。會員會費及向政府申請計畫的相關補助款項為社區主要收入，社區發展協會年度經費規模約 50 萬。在組織運作方面，協會依照其發展協會章程召開定期會議與臨時會議。現任理事長對於社區事務推動較不積極關心，但仍會配合參與活動，九月後將有新任理事長上任。現任總幹事已擔任有十年之久，也曾積極的替社區發展不少計畫與活動，但對於目前職務感到疲倦，期待有新的成員能夠接手繼續推動社區發展。理監事參與程度：多數理監事並不太過問協會事務，少數理監事仍有關心。理監事會議召集不易。歷年主要工作成果包括行之有年的媽媽教室、社區環保志工隊、長青俱樂部及社區守望相助隊等社區班隊。此外，也舉辦紙黏土班、編織班、讀冊班等活動。現在正進行中的有農村再生方案的課程以及與荒野保護協會合作的講座課程。

3. 社區及發展協會 SWOT 分析

經分析，B 社區的優勢（S）包括有：幾位新興幹部對社區有想法及熱情；本社區有一定的組織動員能力；有新建之社區活動中心；社區人士與公部門關係良好。而在劣勢（W）則有：社區幹部的行政及執行能力不佳；社區幹部對於會議運作不熟悉；社區幹部對於社區事務的意見分歧；長期負責社區事務的總幹事表現出倦勤。在機會（O）方面，本年度將改選，可能可以有新團隊加入；目前接受農村再生訓練，可能可以有新氣象。威脅（T）方面有：同村的另一社區發展協會發展較久與健全，加上 B 社區為自另一社區所分隔出來，或有小小的競爭關係。

三、行動培力策略

（一）A 社區

1. 對 A 社區發展協會能力總體評估

茲就社區能力的幾個面向來評估。(1) 協會運作：在定期會議方面，A 社區能依照其發展協會章程定期召開定期會議與臨時會議。理事長能積極帶動協會發展，與社區民眾及公部門關係良好。總幹事與理事長配合度高，共同為社區發展尋找資源。理監事參與程度：於定期理監事會議出席，同時少數理監事也積極參與社區活動與會議。(2) 組織能力：A 社區之總體能力屬偏弱尚可。社區能動員小規模的志工，理監事會議尚能依規定召開；尚未能組織動員非會員的社區居民。舉辦社區活動時，理監事會務人員依工作內容任務編組，包括：文書企劃組、社區活動組、刊物編輯組、總務會計組。(3) 網絡能力：A 社區組織的網絡能力偏弱。社區組織與其他地方組織沒有太多之互動，社區居民亦

未形成網絡。(4) 行政能力方面：本社區組織的行政能力尚屬中等。理事長及總幹事能擬寫方案計畫，並曾向縣府（社會處及文化處）申請計畫並獲補助，且順利執行。社區內並有發行之刊物。(5) 社區意識方面：社區居民的社區意識仍弱。本社區屬都會地區，居民主要多以一般上班族為主，社區意識薄弱。(6) 政治能力：社區組織的政治能力尚弱。社區幹部並沒有與民意代表有互動。(7) 志工規模：A 社區發展協會現有會員 48 人，每年召開會員大會乙次及定期召開理監事會議；環保志工隊 36 人，並積極落實志工團隊之運作。(8) 觀念及願景：社區領袖及幹部對社區工作的理念屬傳統公共服務及建設型。發展協會理事長及主要理監事，基本上認為社區發展協會的工作在於將地方事務處理好；不過，仍尚偏向於由社區組織幹部、志工來工作。少部分幹部偏經費爭取類型，認為爭取建設及經費是主要的工作，爭取後由公所或縣府來完成。社區領袖及幹部對社區的願景偏向於硬體建設，似期待可以善用八卦山的環境，將之建設為鳥語花香的環境。

對本社區相關幹部的初步評估，有：(1) 部分社區幹部對社區發展尚欠缺正確的觀念。部分社區組織幹部（老人會長、常務監事）對社區發展的觀念上偏向於硬體建設、認為社區發展應由政府執行，彼等對於社區組織的任務、功能較不能掌握。(2) 少數理事，態度不友善，對其他人充滿要求。而不認為自己可以是行動者。(3) 有 3、4 位（X 先生、阿輝.....）等人有參與到縣政府的研習，較有概念。(4) 某位擔任教職的成員對文化有關懷也有投入鄉土教育及社區報。(5) 某理事抱怨清淨家園沒有成就感。

2. 對 A 社區之輔導策略

行動者經與社區幹部會議，諮詢縣府人員及參閱檔案資料，評估：(1) A 社區至少有 4 人可以投入文書工作（林老師、李小姐、謝先生、理事長）。(2)

社區中有志工隊，有基本的行動能力。

進而構想輔導及行動的策略為：(1) 不擬對社區發展（社區工作）的性質進行辯論，擬採取讓社區幹部在行動中成長，形成工作團隊的方式進行。(2) 工作目標在帶動團隊行動，以及規劃、準備、行動相互配合。(3) 構想選擇一個眾人共識度較高，又易有成就的小型計畫，開始行動。而眾人暫時可以同意以水廠、水塔做為工作主題，並分配幾項待辦工作，請幾位成員分別收集資料，開始籌辦，希望能帶動行動，而非僅是批評要別人做的氣氛。(4) 希望能協助組成 2、3 個幹部工作團隊小組。透過水塔周圍空地作為主題，開始行動，讓幹部在行動中成長。(5) 規劃以每二週一次的固定工作協調會議，作為溝通平台，進行輔導，示範實務工作推動及內部的溝通模式。

(二) B 社區

1. 對 B 社區發展協會能力總體評估

同樣地，就社區能力的幾個面向來評估。(1) 協會運作：在定期會議上，協會尚能照其發展協會章程定期召開定期會議。理事長：現任理事長對於社區事務推動較不積極關心，但會配合參與活動。現任總幹事已擔任有十年之久，也積極的替社區發展不少計畫與活動。但對於目前職務感到疲倦。多數理監事並不太過問協會事務，少數理監事仍有關心，理監事會議召集不易。(2) 組織能力：總體能力屬中等。社區組織前一年度在社區內發動興建活動中心募款，順利募集資金。又社區內穩定的志工約有 30 名，班團隊能有固定活動，但社區理監事參與度低。(3) 網絡能力：中等偏弱。社區發協會與社區內宗教團體有合作、與 C 社區有合作，但與其他組織無合作互動。(4) 行政能力：行政能力尚弱。總幹事勉強可以擬提工作計畫，但總幹事不具電腦文書能力，社區中另有志工有時可以協助，但不穩定。(5) 社區意識：社區居民的社區意識中等。

社區居民對於社區事務有的關心，也認為有責任，但居民並不會主動行動。(6) 政治能力：社區組織的政治能力尚弱。與村長有合作，與其他民意代表、政治人物沒有互動。(7) 志工規模：目前有守望相助隊員 33 人；環保義工隊 64 人及會員共 160 人。(8) 觀念及願景：本社區居民的觀念屬傳統公共建設型。發展協會理事長及主要理監事，基本上認社區發展協會的工作在爭取建設及經費，當然也不排除爭取經費後，由社區來執行經費。又主要幹部對未來沒有具體的願景。

對本社區相關幹部的初步評估：(1) 社區幹部對社區發展（社區工作）的參與程度偏低。第一次正式討論即使經過動員，社區幹部參與情況不佳，僅 3 位理事，2 位監事出席。(2) 總幹事一直抱怨理監事參與度低。總幹事頗有經驗能申請計畫，理事長參與度較低。

2. 對 B 社區輔導策略

行動者經與社區幹部會議，諮詢縣府人員及參閱檔案資料，評估：(1) 社區中有意志工約 30 人，環保志工以除草為主，有基本的行動能力。(2) 社區組織與廟、村關係良好，村長引導干預程度略大。(3) 有一名較年輕之中學老師及婦女，也許可以是未來的主力。(4) 評估社區至少有 2 人可以投入文書工作。(5) 社區居民對社區組織有一定的認同支持度。社區發展協會在前一年度完成活動中心興建（社區購地，申請內政部、縣府出資建築費）。

進而構想輔導及行動的策略為：(1) 不擬對社區幹部低度參與的事進行辯論，擬採取讓社區幹部在行動中成長，形成工作團隊的方式進行。(2) 工作目標在帶動團隊行動，以及規劃、準備、行動相互配合。(3) 選擇一個眾人共識度較高，又易有成就的小型計畫，開始行動。眾人暫時可以同意以進入社區人口的小橋進行彩繪，及進行社區入口樓牌整修。(4) 希望能協助形成動手做的

風氣，也成相互支持的風氣。(5) 規劃以每二週一次的固定工作協調會議，作為溝通平台，進行輔導，示範實務工作推動及內部的溝通模式。

四、資料收集方式

本行動研究乃立基於具體的行動方案，即行動者的活動有具體的工作記錄（大事紀見附錄），工作記錄乃成為重要的資料來源。主要的工作記錄包括行動者與社區幹部的定期會議（溝通協調平台），藉由對幹部之發言，可以得悉社區幹部的看法及態度的改變。又行動研究著重於行動者的反思，即行動者的行動筆記及反思筆記是相當重要的素材。另外，為期待可以有多重資料來源三角檢定效果，據此，行動者於行動末期與社區的主要幹部（A、B 社區各邀請參與輔導會議較積極者各 4 名）進行焦點座談，針對輔導行動方案及行動者之輔導行動進行座談。在資料分析上，即並將座談、訪談、實地輔導會議中各社區幹部之發言謄繕為逐字稿，以利檢視。

鑑於研究使用的資料來自座談、訪談、實地輔導會議等不同的性質，但社區組織的幹部仍相對固定，資料代號乃以社區、人員、會議編號（含座談、訪談；編號 8 為焦點座談；A、B 社區各有 1 至 7 的會議編號）及各資料逐字稿紀錄頁碼組合之。如 B41:1，為 B 社區組織、編號 4 之幹部，在編號 1 的會議中發言，且記錄於第 1 頁。

肆、行動結果與分析

一、行動結果與影響

(一) 行動與被肯定間存在正面關連

在行動的層面上，其實社區幹部也會有想法，在共識的形成過程中，更多的正面意見會被表示出來，而強化行動的可能。會議的氣氛也會改變。在行動看到小小的成果後，人們的士氣被鼓勵，正面的力量強化了。

「可以配合現在學生的暑假時間讓小朋友一起塗鴉，小朋友比較多創意可以發揮，也可以多拉一點社區的人來參加活動。現在社區的活動都以中年人為主，應該要有更多年輕的力量進來。(B32：1)」

「透過一小塊地的多次整理也比較容易看出立即的成果。(A42：1)」

「完成後，小有成就感，就看社區後續的維護、澆水的情形了。(A34：3)」

「這樣我們做社區彩繪的部分，可以讓外面人家看得到的畫美一點，那我們社區內部再讓大家來自由發揮。(B52：1)」

(二) 初步的工作成果有助於形成合作團隊及進行團隊討論

在行動的成果確定後，不但人們的士氣被鼓勵，正面的力量強化了，也就會期待有更大的擴張。且不但是實際的方案工作被重視，整個以團隊工作固定討論的合作模式也被肯定。

「我覺得.....大家一起做的感覺真的很好，大家都稱讚聽了真的很開心，讓我們覺得右邊道路也可以做下去，但是我想到的是好像都是熟面孔比較多，是不是以後能拉多一點的新面孔參加。(A54：1)」

「因為這是我們社區很特殊的東西。其實我是覺得大家向心力夠的時候

阿，我們來做一個劇團來演一些社區的故事。因為以前聽我阿嬤說為什麼我們這裡要蓋大佛，因為以前我們這裡很不平靜，因為這裡有戰爭上面有亂葬崗，所以我們八卦山很不平靜，那就有地方人士提議我們來蓋大佛來鎮住，所以社區有很多故事是要去講的，是我們的特色要讓人家知道。所以現在要知道我們社區的故事。(A16：4)」

當人們的士氣被鼓勵，正面的力量強化了，熱忱與行動力會出來，工作規劃及安排會變得具體。

「彩繪很好，我去公所他們都問怎麼會想到做這個？！我是說想很久了，順著這次計畫把它做起來，民眾也覺得很好。(B14：1)」

「那天是沒辦法拉水管，所以我跟阿輝載水上去，那雖然很小一塊，但路過的大家都稱讚有加，也很讓人感到欣慰；所以，其實我們可以再繼續做大，讓它延續下去。另外，可以選擇像是其他地方或那塊地附近去延續做出成果。(A15：1)」

「真的努力弄出來有成果很高興，我們這些人都能出來參加也很開心。我們可以去種具有我們代表性的，但以我們現在種起來後人家也會覺得某某社區有什麼什麼的，就變成一種代表性了，所以像矮仙丹也可以，長得慢也耐陽光。(A44：1)」

二、接受輔導的經驗

(一) 有效進行社區會議的正面經驗

社區人士認為工作會議的討論、會議主持、決定工作步驟等，是輔導過程中很重要的正面經驗。

「因為普通時候像我們在開會.....那個結論沒有很快就切下來。教授時間分配觀念很好，要達成一個目的時，很多時候我們講到很偏了他能夠幫我們把結論趕緊的做出來。就是幫我們把那個結論拉出來，然後表決一下看要決定怎麼做比較好。那這是我們這次.....怎樣去開會、怎樣來引導大家去發言啦，要讓他們講，然後重點在哪裡，不然像我們以前在開會的時候常常一討論時間就過去了。(A18：3)」

「教授來.....帶領我們，以前我們開會沒什麼目標，那講一講主題完就開始流水帳了，阿教授就很適切的給你一個東西，然後又很有效率的方式讓大家說.....你這次討論大概有什麼目標。(A58：17)」

「那我是覺得讓我們蠻不錯的，因為.....有時候我們不知道要做什麼，那教授來的時候給我們用誘發的方式，.....，就是說學到一個.....決策要趕快把它先抓出來，(B28：15)」

「我們在會議討論的運作方式，我剛剛說過，其實.....教授來給我們輔導，我們在討論、檢討的時候，其實是我們學到很多東西，讓我們可以把重點給先討論出來、先討論好，然後其他時間再聊一些題外話，這是我的感覺。(B48：15)」

(二) 輔導能回應社區的需要

社區人士肯定輔導的效果，也認為輔導的方式符合社區的需要，特別是會議中協助引導的工作對社區是很重要的。

「.....因為我們不知道從哪裡開始嘛，那至少他會幫我們點出一個方向啦，然後讓大家好去討論啦。那像我們那個綠化我覺得做的很快啦，馬上說我們就馬上做，阿成果也都有出來。(A58：4)」

「那我就是呼應.....教授比較清楚，去看到我們社區可能需要什麼，這樣

就是不用像我們一開始開會就要討論什麼做什麼不要做，這樣就是浪費時間，
(A38：17)」

三、對推動社區輔導模式的建議

(一) 輔導期間要更長

社區人士肯定輔導的效果，也認為可以運用在不同的社區，不過，社區幹部也提出一些建言。主要認為輔導的時間要長一些，也同樣要維持工作效果的情況。

(二) 輔導頻率可以更密集、頻繁

社區人士亦期待此類的輔導可以更密集、頻繁。

「兩個禮拜是隔比較遠，兩個禮拜大家很容易忘記，我們是有習慣做筆記的人會寫下來，但有的人都記腦袋裡就。我會覺得是每個禮拜，因為你沒空那可能這禮拜你沒去，但下禮拜你就會想去，…… (B48：3)」

(三) 輔導期間太短，宜更長

社區人士肯定輔導的效果，也認為輔導的方式符合社區的需要，更期待此類的期間可以更長。

「如果說怎樣來輔導我們社區，我是覺得說……像幾個月的話時間來說是有點短啦，如果說可以時間拉長一點啦，然後我們可以有比較長遠的計畫，這樣比較可以……增加這個時間長一點，向心力也能夠多一點。(A38：3)」

「一年或是兩年來做，這樣的話，我們可以說互相溝通的時間會長一點，然後……可以增加這個時間去談的話，…這樣才有效果。(A28：12)」

(四) 在長期的情況下，可以進行較大目標工作

社區人士亦期待此類的輔導可以是長期的工作，則可以在建構較大目標的情況下進行總體性的發展。

「增加這個時間去談的話，可以讓我們有一個大目標可以做，我們剛剛說社區的凝聚力是要慢慢累積出來的，時間長然後大家有一個大的目標在做的話，這個凝聚力可能就會比較容易浮出來。所以說，我剛剛講的就是說，我們要輔導之前應該要找出一個比較大目標來做，這樣才有效果。(A28：12)」

(五) 希望社區能持續運作固定進行社區討論的機制

社區人士認同輔導所示範的固定會議及討論，也肯定這樣的團隊工作效果，並且期待在結束輔導後可以持續運作。

「就是跟社區的討論的方式可能是新的。就是其實我們社區之前就有這個計畫了，但是當然老師進來之後呢.....我們以前是一個月一次啦，那現在下來之後是變成是一個月兩次。像我們上禮拜的時候，我們就沒去連絡那大家也都是有來阿，然後繼續去做。(A48：14)」

「像我們是，這陣子大家做習慣了之後，有興趣了，到後來他們不用我都會自己來，像我們要開什麼會那些單子都寫在上面阿，除非你真的沒空，那如果你有空也有心你一定自己會來，就是這樣阿。(A18：3)」

「.....教授就是讓我們學會要永續經營，這樣以後教授沒有來我們才可以繼續做下去，現在教授來希望我們做到什麼部分，那之後我們就繼續做下去。

(A38：17)」

(六) 肯定社區會議中溝通討論的效果

社區人士認同輔導所示範了「充分溝通討論」的方式，也期待未來可以自

行運作。

「我想講的是充分溝通這個，因為你看教授來帶領.....大家充分的溝通好，教授這個方式就是說他很有效率的分配工作，然後我們就會很積極的做，所以這是充分溝通討論的效果。(A38：17)」

(七) 行動實作是帶動社區的重要的示範

社區人士認為輔導者示範行動實作的方式，也期待未來可以自行運作。

「就會讓大家一起動起來，那大家一起動起來就是每個人都會有工作，你做啥、你做啥、你做啥每個人都有任務，然後我們就變成好像有一個組織架構出來，這是我覺得老師給我們的比較好的啟發。(A48：6)

「因為卡早咱們做的就是.....重點找不到，阿沒有重點，不知道把重點趕快拿出來討論然後分配工作，那現在來了就是我們可以把重點找出來阿大家分配工作去做，然後分頭進行，這是很深深感受到的跟過去我們在開會時不同的地方 (B58：15)」

四、輔導及行動之效果

就所選樣而進行輔導的社區來看，基本上輔導者都可以在對社區進行評估後，配合社區能力及特色而擬定輔導策略，再進行輔導。

在 A 社區部分，在考量社區尚欠缺正面的行動經驗及組織能力，輔導者期待藉由一個社區人士共同接受的主題來示範社區行動及方案工作，即透過執行一個小計畫，提供社區幹部討論、共識、規劃行動、組織志工的實務經驗，而不對工作的策略進行爭辯。經社區幹部的討論，眾人同意以向自來水廠認養的水塔及周圍空地做為工作主題，劃分較小的範圍，逐步行動。並共同商定每

二週固定一次的討論會議，進行工作的推展及輔導。整個輔導工作計包括 8 次的定期輔導，其中包括 2 次現場的實作及現場討論。

輔導的結果及效果可以包括三方面。(1) 激發志工的熱情，讓社區志工們從勞務型態的街巷清掃工作轉型為定點的綠化，而透過綠化所呈現立即、具體、可見的效果，讓社區居民看到志工的投入，志工們也得到來自居民的回饋，強化志工持續投入的意願。志工的熱情因而被鼓勵、被激發。

(2) 經驗社區事務討論及會議的正面經驗。雖然，社區幹部在理智上多能同意社區事務需要共同的討論，更多人的投入。但是社區幹部及熱心志工多欠缺透過會議進行溝通的正面經驗，理事長對主席的角色、主持會議的技術均不熟悉。透過定期的會議，在會議中社區幹部感受到「有進度」會議的經驗，一方面提供幹部們自行會議的示範，也正面回饋了幹部持續來參加會議及投入工作討論的意願。會議成為社區中的工作平台。

(3) 輔導激發社區幹部建構社區願景的「夢想力」。當一個小型的綠化行動看到成果，也獲得回饋，幹部們和志工們開始相信自己的行動是具有改變環境及改變人群關係的可能性。到了輔導後期，原來設定的綠化範圍也還沒有完全執行完成，社區幹部們已開始構想籌劃第二階段及發展第三階段工作之的構想，開始構想長遠的願景。從一個行動，建立了自信，也展現了未來的盼望。

而在 B 社區部分，本社區最優先需要的是改變主要權力擁有者的觀念，即理事長及總幹事需要接受基本的研習課程，在社區領袖觀念改變後乃合宜進行輔導及進行實務示範。在考量輔導期間並不容許，又在輔導期間中未有合宜研習課程的情況下，乃勉強藉由實際的工作方案行動及實務示範作為輔導計畫。即透過執行一個小計畫，提供社區幹部討論、共識、規劃行動、組織志工的實務經驗，不對工作的策略進行爭辯。經社區幹部的討論，眾人同意以社區主要

出入口的小橋樑護欄之彩繪，以及社區入口牌樓修復做為工作主題逐步行動。並共同商定每二週固定一次的討論會議，進行工作的推展及輔導。整個輔導工作計包括 6 次的定期輔導，其中包括 1 次現場的實作及現場討論。

在整個討論中，社區幹部一直對彩繪的方式有些爭執，爭執的焦點有二：(1) 發包由廠商執行或由社區志工自行彩繪。一部分幹部偏好以向政府申請經費並發包由廠商執行的方式來進行，一部分幹部期待透過志工及社區人士的共同行動，喚起社區意識及參與感。(2) 彩繪的圖案。在彩繪圖案上，一部分幹部期待具有高度的藝術及美術性，一部分人士則以美化為主要考量。雖然，最後終於選定了先進行白色底漆的工作，也短暫發生了鼓舞志氣的效果。但是，因為主要的權力擁有者並不熱衷於參與討論及並不支持志工模式的自願行動，工作團隊一直無法成形，社區幹部並不積極執行第二階段的彩繪，而決定等獲政府補助後，再發包請廠商施作。

輔導的結果及效果可以包括二方面。(1) 雖初步激發志工的熱情，但未能持續。雖然在小橋樑護欄底漆完成而出現煥然一新之感時，社區幹部有獲得部分的成就感及回饋，但這個成就感及回饋並不持續，志工的熱情很快地就失去。

(2) 雖示範了進行區事務討論及會議的方式，但社區幹部無力持續。雖然，社區幹部在理智上多能同意社區事務需要共同的討論，也表示輔導所示範的會議、討論方式可以有利於聚焦，也感受到正確的方式，但對於社區幹部的低度參與及冷漠並沒有信心，而無力持續。

在輔導效果並不顯著的情況下，呈現了社區領袖態度的重要性，即所謂的「輔導」乃係在社區領袖具有行動意願、對社區組織的性質及工作內涵及角色有正確認識的基礎上，輔導者所進行的實務示範效果乃較具有可能性。

總體而言，就 A 社區的情況來看，輔導者對社區組織現況及能力的評估，

而擬定以小方案行動帶動志工行動、激發信心及熱情，並演練社區議事的作法是成功的，也達成了預期的效果。而在 B 社區的情況中，總體而言並不成功。表面上的原因有二：(1) 社區幹部對社區發展及工作的觀念偏向於透過經費包發的硬體建設，而非志願組織行動，及透過行動來組織居民及激發熱忱。(2) 所選擇的小行動方案—彩繪之性質所致。彩繪此一社區美化工作，涉及較多的工作細節，而致社區幹部一直處於無法共識的情況，又彩繪本身不如綠化般需要不斷的維護，不易從工作中維持工作團隊，亦欠缺不斷工作／獲得居民回饋的機會。就輔導的角度來看，未能達到改變及帶動的原因上，社區領袖的投入度及態度當然是主要原因，在領袖人士投入不足的限制下，加上輔導期間較短，並不足以針對社區幹部進行觀念改變的工作，而勉強以小方案行動進行帶領志工行動，期激發信心及熱情及演練社區議事的作法，並沒有達成預期的效果。

五、對輔導策略之分析

(一) 發展立基於社區環境及社區組織既有條件之輔導策略

在此一行動研究中，顯然地 A、B 二社區組織的既有情況不同，二者社區領袖對的社區發展觀念，以及社區組織中的權力結構並不相同。而這種社區領袖觀念及權力結構的差異雖未必然達到必須運用不同輔導策略或設計的程度，但至少輔導者所規劃的策略運用在此二社區組織中，B 社區組織需要更長的時間或可能見效。進一步將對社區領袖觀念及權力結構的討論分析於次。

1. 考量社區領袖觀念而發展輔導策略

在 B 社區中，社區領袖的社區發展觀念是比較偏重於向政府申請經費及進行硬體建設，而重視工作成果的具體建設成效，而相對地並不重視藉由工作

中促進社區志工及社區幹部間的意識凝聚，進行在討論及方案執行過程中，一方面對方案的目標及執行方式不易形成共識，同時也一再受制政府機關的經費補助規則及時程，也直接影響工作的效果。相對地，中部的 A 社區，社區領袖已能理解透過行動帶動志工、形成認同的性質，可以將方案行動當作號召志工的手段，而不在行動的主題及方法中爭辯，也達到促進志工凝聚的效果。

2. 社區輔導策略要納入社區組織既存的權力模式

外來專業者的協助或輔導，乃透過社區領袖及社區幹部的領導而作用，而社區組織內既存的權力及工作模式並非外來專業者可以在短期內改變的。對於原來社區組織的工作模式如已係透過集體合作而進行社區工作的社區組織（如 A 社區），則輔導者可以與參與的幹部進行對話及進行促成的工作。相對地，如果原來社區組織的工作模式如較偏向於僅由少數一、二位幹部來進行社區工作的社區組織（如 B 社區），其他的社區幹乃是低度參與及冷漠的，則外來專業較難將工作的想法傳遞到其他社區幹部或志工，輔導示範效果易受到限制。

3. 行動主題的特性也應納入是社區輔導行動策略評估

本輔導行動透過小型行動方案而進行實地性的輔導，但是，不可否認的視社區環境特性而選定的行動方案本身也有其特性，而對行動及輔導過程有影響。A 社區採取綠化策略所涉及的工作細節較少，但彩繪之性質涉及較多的工作細節，以致社區幹部一直處於無法共識的情況，又彩繪本身不若綠化般需要不斷的維護，不易從工作中維持工作團隊，進而工作不易有持續的居民回饋，即較缺乏對社區幹部及社區志工的持續鼓勵效果。

（二）主持會議能力是社區幹部所欠缺的重要能力，也是社區工作的核心能力

社區發展及在社區中推動工作必需在社區人士共識下進行，會議及在會議中形成共識是非常關鍵的一環。社區幹部們在理智上多能同意社區事務需要共

同的討論，更多人的投入，但是理事長等主席也不習慣於主持會議。然而，社區領袖在主持會議上的能力並不是很好的，社區人士間的會議常易離題而「會而不議、議而不決」。在實務性的輔導中，輔導者主持會議的示範為社區幹部所高度肯定，也相對呈現社區幹部在此一能力上的欠缺。

（三）社區幹部間的定期會議可成為社區組織幹部的工作平台

在定期的會議中，社區幹部感受到「有進度」會議的經驗，一方面為幹部們提供會議示範，也對幹部持續來參加會議及投入工作討論有正面回饋，也強化了參與的意願，進而社區幹部們對社區會議有高度的認同。定期的會議提供主責幹部可以與其他幹部溝通的機會，也讓構思中的方案可以獲得初步的支持；對非主責的幹部而言，透過會議而有參與的機會。定期的社區工作會議在社區工作中扮演良好的工作平台。

（四）藉由實作行動有助於凝聚社區幹部及志工間的團隊意識

本輔導之行動研究乃建立在方案行動的基礎上，在實際的工作中，輔導者引導幹部及志工投入工作，而在投入工作的行動中，強化了幹部及志工彼此間的互助信賴感，也激發志工的熱情。實作行動對社區幹部及志工間的意識凝聚有正面作用的效果。

（五）行動之成果能對社區幹部及志工提供正面回饋的效果，更激發投入的意願

綠化（及美化）等小型的行動可以看到立即的成果，也獲得回饋，幹部們和志工們開始相信自己的行動是具有改變環境及改變人群關係的可能性。對社區組織幹部及志工而言，在受到肯定及回饋下，激發了再行動的意願，從一個行動，建立了自信，也展現了未來的盼望。

伍、啟示

一、宜進一步探討專業者提供社區組織協助的可行性

在實際的輔導中，可以發現社區組織們常是有熱情而欠缺方法又未能獲得協助。雖然，各縣市政府及公所均有專人辦理社區發展工作；然而，畢竟，行政人員的社區負荷量頗大，又時有人員更迭，對社區組織的協助多僅能止於行政規則的解釋。尤其重要的是，行政人員並不真正具備協助社區組織進行工作推展的專業能力，對各種工作技術也不熟悉。相對地，在專業輔導中，藉由對社區組織進行能力評估、實務示範、帶領行動等策略，進而達到激發社區幹部及志工投入行動的效果。這樣的歷程為社區幹部所肯定。

進而，在政策上，或可思考將這種專業輔導，如同政府支持社會福利組織藉由外聘督導提昇專業品質的情況般，予以試辦。即在政策上評估聘請專業者輔導社區組織的模式予以制度化及常態化的可能性。例如，在內政部的獎補助項目中，可以增加由縣府或公所申請的專業督導計畫，藉由提供經費，讓縣府及公所來安排合宜的社區組織接受持續的專業輔導。

二、專業者對社區組織之協助的期間應更長

本案由專業者對社區組織的輔導深受社區幹部的認同。然而，由於本案仍屬研究案性質，執行輔導的專業者仍必須負擔報告擬寫的工作，而在社區中的輔導僅能有約 6 個月的時間，期間確不充分，也因此，在輔導策略的選擇上乃受到限制。特別是，面對如同 B 社區的情況—社區領袖投入度不高、所討論的

議題出現爭議、需要外部資源，則顯然需要較長的輔導時間或是必要的。如能持續提供約 10 個月、甚至 18 個月的輔導，則有可能協助社區領袖觀念改變，及協助社區組織權力結構改變，進行在社區幹部及志工間帶動行動及溝通模式。

三、依據對社區能力之評估及社區議題發展輔導行動

雖然，本行動研究的任務之一在於提升社區組織的能力，又就社區幹部在參與行動方案中的表達來看，幹部們肯定行動方案的效果，也認為行動方案提升了團隊的凝聚力，也部分激發永續發展的意願。但行動方案並沒有就社區組織之能力的其他面向（財務／資源能力、行政能力、組織能力及政治能力）進行介入及評估。

當然，本案受限於時程，並因具有實驗性質，而在輔導策略上並不完全以社區組織的特性為主要考量，即未建立在對社區能力評估的基礎，及描述社區組織能力的改變；也未就社區議題（問題或需求）而構思輔導的策略。而係行動者在進入社區後即選定一個可行動的主題來行動。實具有為行動而行動、為輔導而行動的性質，並不是完全回應社區的議題及針對社區的能力而進行。當然，就學理的討論來看，輔導行動乃宜先進行社區能力評估，或理解社區議題（問題或需求），再據以發展輔導行動計畫，包括改變領袖觀念、組織工作團隊、建立溝通平台、決定優先議題及發展行動策略。本行動的實際輔導工作，並未依循學理的建議，輔導的效果未達預期或與此有關。這次的經驗提醒了：在時程不受限制的情況下，輔導策略必須真實的依據對社區能力之評估及社區議題而發展，乃得以對社區組織有較好的協助。

當然，作者也期待後續的研究可以在更長的干預改變期程中，能進行社區能力各面向變化的探討，以利社區工作實務技術的發展與累積。

參考書目

- 王本壯 (2005)。〈公眾參與社區總體營造相關計畫執行之行動研究－以苗栗縣推動社區規劃師運作模式為例〉。《公共行政學報》，17，1-35。
- 王本壯、周芳怡 (2007)。〈培力青年參與社區總體營造之行動研究：以苗栗縣為例〉。《聯大學報》，4 (2)，125-149。
- 方昱 (2009)。〈反思性社會工作：「漂流社工」的社區實踐與社工教育〉。《東吳社工作學報》，21，83-99。
- 吳明儒、王仕圖 (2009)。〈區公所培力社區的創新方案及其成效之研究：以高雄市「協力各區開啓社區願景實施及續力計畫」為例〉。《人文社會科學研究》，3 (2)，113-132。
- 吳明儒、林欣蓓 (2011)。〈社區結盟、社區培力與社區行動之個案研究：以台南市北區社區旗艦計畫團隊為例〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，1 (1)，45-90。
- 李易駿 (2012a)。《當代社區工作：計畫與發展實務》。台北：雙葉。
- 李易駿 (2012b)。〈朝向專業化的社區工作發展〉。《社區發展季刊》，138，86-98。
- 李易駿 (2012c)。〈提昇社區能力的輔導：一個短期的行動研究〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，2 (2)，81-122。
- 李聲吼 (2010)。〈高雄市社區培力與永續發展之探討〉。《城市發展》，10，24-33。
- 林吉郎、楊賢惠 (2005)。〈台灣社區產業發展中非營利組織角色之研究：以新故鄉文教基金會輔導桃米社區為例〉。《通識教育學報》，7，41-73。
- 倪志琳 (2009)。〈行動研究在早期療育的運用〉。《長庚科技學刊》，10，37-44。
- 張英陣 (2006)。〈Mind the Gap：研究與實務的整合〉。《社會政策與社會工作

- 學刊》，10（2），87-116。
- 陳正益（2007）。〈走學術研究的象牙塔：論行動研究的社會工作領域的運用〉。
《社區發展季刊》，117，143-162。
- 陳家豪（2011）。《社區工作的挑戰與困境：以一個望成社區行動研究為例》。國立暨南國際大學社會政策與社會工作研究所，碩士論文，南投縣。
- 黃秀梅（2006）。《陪伴與培力-新故鄉文教基金會社區行歷程分析》。雲林科技大學文化資產維護系碩士論文，雲林縣
- 詹秀員（2008）。《建構社區能力之研究-社區成人教育觀點》。國立臺灣師範大學社會教育研究所博士論文，台北市。
- 鄭夙芬、鄭期緯、陳嘉輝、蕭彥甫、陳武宗、張江清、陳桂英（2007）。〈培力公所以推動社區發展之實踐歷程--以高雄市北區各區公所為例〉。《社區發展季刊》，118，244-264。
- 賴爾柔、洪貴真（2005）。〈社區培力行動研究之實踐〉。《農業推廣文彙》，50，45-60。
- 羅秀華（2001）。〈社區充權的行動研究：以木新永安組織經驗為例〉。《台大社會工作學刊》，5，151-195。
- 羅秀華（2004）。《文山社區由充權到治理的發展歷程》。國立臺灣大學建築與城鄉研究所博士論文，台北市。
- Chaskin, R. J. (2001). *Building Community Capacity- A Definitional Framework and Case Studies from a Comprehensive Community Initiative*. *Urban Affairs Review*, 36 (3), 291-323.
- Chaskin, R.J., Brown, P., Venkatesh, S., and Vidal, A., (2001). *Building Community Capacity*. New York: Aldine De Gruyter.

- Ellis, Jean and Latif, Shehnaaz (2006). *Capacity Building Black and Minority Ethnic Voluntary and Community Organizations: An evaluation of CEMVO's London pilpt programme*. Joseph Rowntree Foundation. 檢索日期：2013.4.20。網址：
<http://www.jrf.org.uk/system/files/1928-bme-capacity-building.pdf>
- Glickman, N. J., & Servon, L. J. (1998). More than Bricks and Sticks: Five Corporation Capacity. *Housing Policy Debate*, 9(3), 497-539.
- Hart, Elizabeth and Bond, M. (1998). *Action Research for Health and Social Care*, Buckingham: Open University Press.
- Laverack, Glenn and Labonte, Ronald (2000). *A Planning Framework for Community Empowerment Goals within Health Promotion*. *Health Policy Plan* 15(3), 255-262.
- Labonte, Ronald and Laverack, Glenn (2001). *Capacity Building in Health Promotion, Part 2: whose use? And with what measurement?* *Critical Public Health*, 11(2), 129-138.
- McNiff, Jean and Whitehead, J. (2003). *Action Research: Principle and Practice*, London and New York: Routledge.
- Stringer, Ernest T. (1996). *Action Research (3rd .)*. London: Sage.

附錄

對 A 社區的輔導，計包括 8 次的輔導，輔導者隔週到社區中與社區部進行工作會議，並帶領執行社區空間綠化。會議及輔導大事紀如次。

5 月 24 日	進行第一次輔導，任務包括：認識社區幹部、理解社區幹部的態度與觀念、說明輔導工作的性質、藉以提供輔導者發展輔導策略、共商行動方案的方向。
6 月 14 日	第二次輔導。商定行動方案，商定以水塔空地之綠化作為行動方案。安排行動方案細節。
6 月 24 日	到現場共同執行行動方案，進行小型綠化工作。
7 月 12 日	進一步討論如何以之前的小型化工作作為起點，發展成為社區特色。
7 月 26 日	以社區綠化作為主題，示範會議準備及討論歷程
8 月 9 日	續以社區綠化作為主題，示範形成共識及工作準備，以及擴大綠美化工作。亦就組織運作的模式進行統整。
8 月 25 日	統整組織性工作模式。
11 月 25 日	執行擴大綠化的整地準備。

對 B 社區的輔導，計包括 6 次的輔導，輔導者隔週到社區中與社區部進行工作會議，並帶領執行社區空間綠化。會議及輔導大事紀如次。

5 月 31 日	進行第一次輔導，任務包括：認識社區幹部、理解社區幹部的態度與觀念、說明輔導工作的性質、藉以提供輔導者發展輔導策略、共商行動方案的方向。
6 月 21 日	第二次輔導。商定行動方案，商定以一社區連外的小橋彩繪作為行動方案。安排行動方案細節。
7 月 5 日	討論準備彩繪等工作，方式、範圍。
7 月 7 日	執行彩繪的第一階段工作，將橋護欄上底漆。
7 月 19 日	討論後續彩繪內容及方式，示範會議準備及討論歷程。
8 月 16 日	續以社區彩繪作為主題，示範形成共識及工作準備，亦就組織運作的模式進行統整。

